



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

DANIEL MARQUES ANDREOZZI
RA Nº 20400207

PROF. ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, outubro de 2007

DANIEL MARQUES ANDREOZZI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Monografia apresentada à banca examinadora,
como requisito para conclusão do curso de
bacharelado em Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, outubro de 2007

DANIEL MARQUES ANDREOZZI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Monografia apresentada à banca examinadora,
como requisito para conclusão do curso de
bacharelado em Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Banca Examinadora:

Prof. Homero Reis
Orientador

Prof.(a)
Examinador(a)

Prof. (a)
Examinador(a)

Brasília/DF, outubro de 2007

RESUMO

A presente monografia tem como tema os clubes de futebol brasileiros e como estes podem utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta que os auxiliem nas diversas áreas de sua gestão. Organizações das mais diferentes áreas há muito tempo tem o planejamento estratégico como a base para uma gestão mais sólida, sendo assim e levando em consideração que os clubes de futebol estão passando por uma fase de transição e devem estar estruturados de maneira mais profissional para se adaptarem ao mercado do entretenimento, este trabalho tenta responder como os clubes de futebol podem utilizar o planejamento estratégico para que sua gestão se torne mais profissional. A metodologia utilizada foi o estudo exploratório com base no método dedutivo e a técnica aplicada foi a pesquisa bibliográfica. Amparado pelos objetivos geral e específicos se deu o desenvolvimento do embasamento teórico, no intuito de fundamentar a pesquisa, que relata o contexto atual em que estão inseridos os clubes de futebol brasileiros, além de definições de planejamento, análise SWOT e estratégia e as etapas que devem ser seguidas para a elaboração de um planejamento estratégico. Por fim o trabalho tem o intuito de fazer com que o leitor reflita sobre a maneira como os clubes de futebol estão se organizando ao longo dos anos, e como poderiam melhorar sua gestão por meio da realização de um planejamento estratégico. Esse tipo de planejamento pode fazer com que o clube se conheça melhor e entenda todo o ambiente que o cerca tornando-se uma verdadeira empresa, com mais organização, com mais capacidade para gerar e administrar recursos, equilibrando suas finanças e tendo mais oportunidades para atingir os objetivos a que se propõem.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia, clubes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO	7
2.1 Os Clubes de Futebol Brasileiros	7
2.2 Planejamento Estratégico nos Clubes de Futebol Brasileiros	10
3 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano, tanto na vida particular como na empresa e não seria diferente nos clubes de futebol, é preciso planejar sobre aquilo que se deseja alcançar, ou seja, é preciso descobrir o que se quer fazer realmente e ainda enxergar se é possível obter sucesso. Após estas análises, é preciso definir as etapas. De maneira simples pode-se dizer que se começa assim um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que há anos vem sendo aplicada com sucesso em diversas organizações auxiliando a entender para que servem, além de definir aonde querem chegar.

A transformação pela qual vem passando o futebol brasileiro esta obrigando os clubes a serem cada vez mais profissionais, pois agora essas entidades devem ser tratadas como verdadeiras empresas.

Com a necessidade de modernização e profissionalização dos clubes de futebol e levando em consideração a importância do planejamento estratégico em diversas organizações surge a seguinte questão: Como o planejamento estratégico pode ajudar na administração dos clubes de futebol brasileiros?

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão dos clubes de futebol no Brasil. Os objetivos específicos apresentados no desenvolvimento foram direcionados a expor o quadro atual dos clubes de futebol brasileiros no que se refere à sua administração, como indústria do entretenimento que se tornaram e ainda conceituar e apresentar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

A metodologia utilizada nesta monografia se deu por meio da pesquisa exploratória, onde se apresentam dois aspectos relevantes: o problema e sua suposta solução e o referencial teórico por meio da pesquisa bibliográfica. Segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 49), “uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre uma determinada área”, além disso, enriquece o assunto e propaga conhecimento.

A escolha do tema justifica-se devido a importância do planejamento estratégico no âmbito da administração, tornando-se necessário seu entendimento para as organizações tradicionais e para os clubes de futebol, pois estes estão sempre procurando antecipar-se a possíveis acontecimentos para que consigam

ultrapassar obstáculos e aproveitar oportunidades. Além disso, com a realização deste trabalho os clubes de futebol poderão compreender melhor a importância do planejamento estratégico para que se possa atingir os objetivos desejados.

A importância do estudo da administração dos clubes de futebol se dá uma vez que, o futebol é parte integrante da cultura brasileira, além de ser o esporte número um, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Mas essas organizações são reconhecidas historicamente no Brasil por sua má administração e pela falta de credibilidade das pessoas que são responsáveis por sua gestão.

O presente estudo se divide em três partes, a primeira é a introdução, nela se incluem o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a metodologia de pesquisa. A segunda etapa é o desenvolvimento do trabalho em si que compreende o embasamento teórico, responsável por toda a fundamentação da pesquisa, que no caso, envolve uma abordagem sobre planejamento estratégico e clubes de futebol brasileiros. Criadas as distinções necessárias chega-se a terceira e última etapa, denominada conclusão, nela discute-se com base nas teorias as considerações obtidas durante o estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Os Clubes de Futebol Brasileiros

O estudo do futebol brasileiro e de seus clubes necessita de uma análise sobre o contexto em que está inserido o mais popular esporte do mundo, e que tem no Brasil um significado diferenciado, uma paixão exacerbada. Embora essa paixão não seja exclusiva do brasileiro, tendo em vista que o futebol é o esporte número um em todo o mundo, a intensidade do amor do povo ao esporte, o ardor colocado nas conquistas e a forma como é jogado, tornam o Brasil conhecido mundialmente como o país do futebol.

O futebol é um tema que vem sendo muito discutido não apenas nos seus aspectos táticos e esportivos mas também fora do âmbito do campo de jogo, como patrimônio da sociedade brasileira, além da sua importância na cultura do país.

Embora não exista a pretensão de apresentar uma análise sociológica do futebol, cumpre apresentar uma introdução ao entendimento da sua importância. Buscar estabelecer algumas relações entre o futebol, rito maior da nossa cultura popular, e a forma como é administrado. Murad (1996) indica que o futebol, como paixão popular e esporte número um, encena um ritual coletivo de intensa densidade dramática e cultural, pleno de conexões múltiplas com a realidade brasileira. Costa (1995) destaca, entre as muitas características da cultura brasileira, “a tendência à *carnavalização*, representada pelo fato de possibilitar uma troca de papéis e hierarquia. O malandro também se faz presente através do jogo de cintura e do típico jogo de pernas do futebol brasileiro”.

Murad (1996) classifica o futebol como dando verdadeiro sentido totalizador à cultura nacional; totalizador no sentido originário da tradição dialética. Como simbologia e metalinguagem que revela as culturas das coletividades e a expressão da condição humana. E exemplifica seu pensamento dizendo que “ (...) o futebol ritualiza a abolição da propriedade privada e materializa a mais absoluta e universal propriedade coletiva de algo”. Isso se explica pelo fato de o futebol, como jogo (a começar pela bola, instrumento de trabalho que é rolada, passada e chutada por quem a domina e em situação igual para todos), não pertencer a ninguém, e a

ninguém é vedada a sua prática, pois qualquer um pode praticá-lo, todos podem discuti-lo, podem entendê-lo.

Mas esse futebol integrador é também o reduto de atividades que representam a predominância do “jeitinho brasileiro”, o fazer as coisas com favores, com o “jogo de cartas marcadas”, seguindo interesses pessoais. Para Helal (1997), a sociedade brasileira entrou na modernidade com múltiplos e diferenciado códigos, os quais podem ser entendidos sob dois ângulos antagônicos. Sob o ângulo moderno, se encontra o ideal de igualdade, respaldando os direitos dos cidadãos, e das leis impessoais e universais; mas, sob o ângulo tradicional, há uma ética baseada nas relações pessoais, nos privilégios familiares e no paternalismo.

Feita uma breve radiografia da importância do papel do futebol na sociedade brasileira, faz-se necessário analisar o clube, promotor e facilitador da difusão e desenvolvimento do futebol. O clube de futebol é uma organização que vem, ao longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais, tradicional, clientelista e paternalista. Mas o clube, no seu desenho atual, por sua estrutura reprodutora da malandragem e da filantropia, ilusório, não tem mais condições de ser um órgão responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol.

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído ultimamente na tentativa de acelerar a modernização do esporte, principalmente do futebol. A primeira delas foi a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, e o Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, que a regulamentou, estabelecendo que as entidades de prática e as entidades de administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de fins lucrativos. A lei possibilitava a estruturação do desporto profissional em bases empresariais, a extensão do clube-empresa, desde que fosse adotada uma das seguintes formas: transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva; constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; e contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas. A “Lei Zico” levou a uma nova dimensão, porém, optativa. Um avanço mais significativo ainda é o previsto pela Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e o Decreto de Regulamentação nº 2.574, de 29 de abril de 1998, “a Lei Pelé”, pela qual os clubes são transformados em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seu departamento profissional e têm até dois anos de prazo para se adaptarem a ela.

Para Mello Neto (1998) com a “Lei Pelé”, implantando o clube-empresa e o esporte como negócio, o futebol passa a ser o responsável, não só como a principal fonte de receita mas, sobretudo, o principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. O clube-empresa é criado em dois processos de mudança, um gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial.

Há, porém, a necessidade de analisar o clube como ele se apresenta no século XXI. Em seu estudo, Brunoro & Afif (1998) reafirmam a incontestabilidade do futebol *dentro do campo*, e contestam esse mesmo futebol *fora do campo*, levantando como principais problemas do futebol brasileiro a forma como é gerido e organizado. Na organização, os autores salientam, principalmente, os calendários e as condições de jogo do futebol no Brasil. Calendários inchados que obrigam os principais clubes do país a jogar de duas a três vezes por semana, numa maratona insana que não permite a recuperação física dos atletas, nem a preparação técnica e tática necessárias para a realização de bons espetáculos nos jogos. As condições em que as “casas de espetáculos”, os estádios, se encontram, em relação ao conforto e à segurança, é o outro ponto abordado como sendo crucial. A atual organização dos times de futebol não tem compelido seus administradores a atenderem tais exigências. Essa deficiente administração dos clubes brasileiros é atribuída, pelos autores, à penúria financeira em que a grande maioria se encontra, acrescentando-se a isso a total estagnação de idéias e à prática arcaica de administrar.

Descobrir o que é vital para transformar o clube em um clube-empresa pode ser mais difícil do que aceitar que o futebol deixou de ser apenas um esporte para se transformar em um negócio.

Segundo Adair e Leoncini (2002) o futebol ao contrário de outros setores tradicionais da economia, nasceu em um contexto muito particular, composto por entidades de corpos federativos, continentais e profissionais únicos.

E assim o universo do futebol foi se solidificando durante décadas e amadurece exatamente quando o mundo econômico atravessa a mais veloz e radical mudança do último século. Enquanto redes mundiais de computadores e multinacionais gigantes de telecomunicação e de informação criam uma nova

simbiose de corporações e de negócios, o futebol busca seu papel na indústria do entretenimento.

As dificuldades encontradas na gestão dos clubes apontam para a necessidade de profissionais com dedicação integral. Segundo Adair e Leoncini (2002) a profissionalização, no futebol brasileiro, é o oposto de “cartolas”, ou seja, sócios de clubes que alternam suas vidas entre a fonte de renda oficial e a gestão do esporte. Muitos desses dirigentes esportivos reproduzem, atualmente, um modelo de administração contemporâneo ao próprio desembarque do esporte no Brasil.

Ainda para Adair e Leoncini (2002), uma vez que ser profissional em uma atividade que envolva gestão de recursos, que tenham valor, passa necessariamente pela gestão eficaz destes mesmos recursos, associar esse fenômeno com a troca de dirigente nos clubes faz sentido, porém não é a única condição. A gestão eficaz de recursos no negócio do futebol só ocorre se, ao final da temporada, o resultado for boa *performance* técnica e caixa equilibrado.

Na profissionalização da gestão dos esportes, o objetivo de um clube que opta pela via da transformação de seu departamento de futebol, passa pela compatibilidade dessas duas metas: *performance* técnica e caixa equilibrado.

A maior parte das equipes possui profissionais competentes, atuando em diferentes setores, entretanto ainda existem agremiações que apresentam, em sua cúpula administrativa, conceitos ultrapassados de gestão esportiva, representados por práticas paternalistas e amadoras. A via do profissionalismo, amparada por estratégias de gestão bem estabelecidas, é um caminho que os clubes brasileiros terão de percorrer.

2.2 Planejamento Estratégico nos Clubes de Futebol Brasileiros

Um dos principais fatores para alcançar o objetivo de uma equipe é o planejamento. Da mesma forma que as empresas de outros setores organizam seus processos e métodos em torno das metas estabelecidas, os clubes de futebol, cada vez mais, assumem a importância do planejamento no desenvolvimento de suas equipes. As ações passam a ser executadas de forma mais eficiente e com maior segurança, uma vez que as pessoas sabem exatamente o que devem fazer.

A responsabilidade pelo planejamento deve ser dos dirigentes, mas esse deve ser elaborado em conjunto com a comissão técnica e incluir tudo aquilo que diz respeito à equipe durante uma competição. As questões aqui envolvidas englobam aspectos táticos, técnicos, físicos e psicológicos.

Segundo Brunoro e Afif (1997), durante o trabalho de planejamento, o clube deve-se ater aos seguintes itens:

Estudo da tabela e do regulamento – Esta etapa é importante na formatação da programação semanal (treinos, viagens, concentrações, folgas etc.). Nesse momento, qualquer dúvida sobre o regulamento da competição deve ser eliminada;

Estudo dos adversários – Os outros times aqui são encarados como concorrentes e suas forças e fraquezas devem ser estudadas. Os novos jogadores da concorrência devem ser observados e os dados estatísticos das equipes oponentes novamente mapeados.

O papel do planejamento é bem específico e deve traçar as metas e objetivos que o clube pretende atingir. Deve ficar claro qual o procedimento que o clube deve adotar para atingir seus objetivos. Assim sendo, as metas devem ser compartilhadas por todos e o papel de cada membro deve ser bem elucidado:

1. Comissão técnica – verificar as necessidades de cada profissional e elaborar o planejamento;
2. Diretoria – entre várias atividades, atender às necessidades e gerenciar o relacionamento com federações, confederações, e outros clubes;
3. Atletas – Focar a atenção no objetivo traçado após a definição da premiação em caso de conquista de títulos.

Em conjunto, a diretoria e a comissão técnica devem: determinar os objetivos do grupo, auxiliar na determinação de objetivos pessoais (ser titular da equipe, ser convocado para seleção brasileira etc.), verificar os problemas existentes, analisar a atuação do grupo, analisar as atuações individuais.

Ao longo da temporada, o planejamento deve ser constantemente reavaliado. O desenvolvimento e evolução da equipe devem ser revistos a cada rodada. Quanto aos resultados do time, deverão ser analisados, incentivados, elogiados, criticados

ou punidos, conforme o caso. No dia dos jogos, o adversário é novamente estudado para que seja elaborada a estratégia de jogo da partida. Dirigentes e comissão técnica devem, constantemente, buscar desenvolver união, motivação, coesão e controle no grupo. Para isso, torna-se fundamental monitorar a *performance* e a disciplina, mantendo atenção na conduta pessoal, nos aspectos comportamentais e nas relações que os atletas estabelecem entre si. Esses aspectos parecem fundamentais para assentar as bases para a construção de um planejamento estratégico nos clubes de futebol.

A formulação do planejamento estratégico se divide em analisar oportunidades e ameaças e cruza-los com os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer a missão e os objetivos gerais, desenhar planos e estratégias, implementar e controlar para garantir que os objetivos sejam atingidos

Segundo Maximiano (2004), o planejamento estratégico definiu-se a partir do processo intelectual que consiste em estruturar os caminhos que a organização deve seguir, definindo os objetivos a serem alcançados, sendo uma atividade que se aplica à totalidade da organização.

Para que os clubes de futebol utilizem o planejamento estratégico é importante que definam sua missão, que significa definir o motivo pelo qual o clube existe ou o que ele se propõe a realizar e que também pode ser chamado de “razão de ser” ou “definição do negócio”. Outra fase importante para o planejamento estratégico nos clubes de futebol é identificar a visão, que vem a ser o cenário ideal visualizado por esses clubes, ou seja, o que eles buscam alcançar e para onde ele deve dirigir seus recursos. Por fim os valores, que são os princípios que regem as ações e decisões dos clubes também devem ser definidos para que o planejamento estratégico tenha uma base sólida.

Quando se fala em planejamento, duas questões surgem imediatamente como importantes nas mentes das pessoas: Como fazer? Com que fazer? Muitas restringem o planejamento a essas questões e pensam que, com elas, tudo será resolvido.

Na maioria das vezes até a questão sobre “o que fazer” é dada como solucionada e as pessoas e as organizações se envolvem apenas em agir para

realizar o que esta determinado. Raras vezes há o questionamento “para que fazer” e sobre o “para quem estamos fazendo”.

Por isso é válida a idéia da distinção dos níveis em que o planejamento se produz. Há autores que se restringem a dois níveis de planejamento o político e o operacional. De acordo com Certo (1994) o primeiro é o político, tarefa para qual é mais adequado o uso do nome planejamento, e o segundo o operacional que melhor se chamaria de administração. Este autor diz que a correlação entre esses dois níveis deve ser entendida como integração seqüencial completa, de modo que o político desencadeia corretamente o operacional e este realiza as propostas elaboradas no político. As questões seriam: Como? Com que? O que? Para que? Para quem?

As questões “como?” e “com quem?” devem ser respondidas no planejamento operacional, que trata dos meios, ou seja, dando ênfase as técnicas, limitando-se ao curto prazo, buscando a eficiência. No caso dos clubes de futebol esse planejamento operacional deve ser feito pela comissão técnica em conjunto com os jogadores, são eles que responderão o que o time deve fazer para alcançar seus objetivos, cabe também à comissão técnica avaliar os jogadores que devem ser contratados para alcançar esses objetivos.

Já o planejamento político responderia “para quem?”, “para que?” incluindo “o que?” de forma mais abrangente, tratando dos fins, realizando-os a médio e longo prazo, buscando a eficácia. Nos clubes de futebol a diretoria é quem deve se responsabilizar por esse nível de planejamento, definindo o que o time pretende conquistar, o porquê de almejar esses objetivos e que público ele pretende conquistar ou manter, ou seja, é necessário também que a diretoria entenda a torcida e procure captar cada vez mais torcedores, que devem ser quem mantém o clube, comprando ingressos e consumindo todo o tipo de material licenciado por seus clubes.

Na realidade não se deve seguir um ou outro e sim adapta-los ao processo atual no qual se encontra a empresa, ou no caso deste trabalho, nos clubes de futebol.

Nos planos de médio e longo prazo, a participação de todos os envolvidos é fundamental, a da administração será pequena. Nos planos de curto prazo, onde o

operacional se torna mais importante, a presença da administração será maior, pois as questões fundamentais se referem a meios, recursos e tempo. Ou seja, nos clubes de futebol a alta diretoria deve voltar suas atenções para o planejamento de médio e longo prazo enquanto a comissão técnica e os jogadores devem estar focados nos objetivos a curto prazo.

Cabe à administração dos clubes de futebol se preocupar com questões como: a construção de modernos centros de treinamento, instalações novas para os departamentos médico e de fisioterapia, contratos de patrocínio esportivo, fazer parcerias com empresas para vender produtos com as marcas dos clubes, investirem na manutenção de seus estádios dentre outras. Enquanto a comissão técnica e os jogadores devem estar focados em objetivos mais imediatos: ganhar um jogo, somar certo número de pontos durante algumas partidas dentro de um campeonato, que tipo de treinamento realizar durante a semana ou qual a melhor maneira de recuperar um jogador contundido.

É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, num processo contínuo de tomada de decisões. Nos clubes de futebol o planejamento deve sempre ser discutido entre todos os níveis dessas organizações para determinar a continuidade ou mudanças que devem ser propostas.

O planejamento não pode ser considerado algo a ser feito por acaso, nem qualquer processo que gere planos formais pode ser considerado um planejamento. Muitas vezes falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e no estado e não é diferente nos clubes de futebol brasileiros.

Diante disso, Mintzberg (2004) considera algumas definições formais (e não operacionais) a primeira delas diz que planejamento é pensar no futuro, a segunda diz que é controlar o futuro, a terceira planejamento é uma tomada de decisão, na quarta é tomada de decisão integrada e na quinta é um procedimento formal.

Vejamos cada uma delas:

1ª) Pensar no futuro – essa definição nos induz a idéia de que qualquer ato que for ser realizado no nosso cotidiano, mesmo que o mais simples é antecedido

por um planejamento mesmo que não formalizado. As pessoas estão condicionadas a planejar o tempo inteiro inconscientemente.

2ª) Controlar o futuro – nos remete a idéia de que não devemos apenas pensar no futuro, mas agir sobre ele, é um projeto de futuro desejo e de maneiras efetivas de realiza-lo, é de livre arbítrio. Essa segunda idéia tanto quanto a primeira ainda é muito abrangente e se confunde planejar com administrar.

3ª) Tomada de decisão – diz que planejar é um conjunto de tomada de decisões que resultam em um objetivo desejado. A decisão deve considerar todos os fatores possíveis, relacionados ao objetivo. Como comenta Mintzberg, essa terceira definição se restringe à primeira, e, como o comprometimento é um ato de livre-arbítrio, também se restringe à segunda. Portanto o planejamento se torna novamente sinônimo de tudo o que os administradores fazem.

4ª) Tomada de decisão integrada - planejamento, claro, não é um ato isolado, reconhecível. Todo ato administrativo, mental ou físico está entrelaçado com o planejamento.

5ª) Procedimento formal – como todo ato administrativo, não deixaria de ser um procedimento formal, com seu protocolo, formas e meios destinados a produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Analisando as definições teóricas percebemos que os autores não diferem em suas opiniões mesmo os autores como Mintzberg que considerou definições formais. Majluf (1984, p. 41), diz que, numa corporação, o planejamento estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

O planejamento é um processo que não pode ser separado da direção. Não é o único fator que determina a natureza de um cargo de direção, mas é um dos mais importantes. Análise do ambiente, a previsão, a fixação de objetivos, a escolha de estratégias, a seleção de projetos e programas, faz parte do trabalho diário de quem

exerce o cargo de direção. Todo diretor deve dedicar um tempo ao planejamento a médio e longo prazo.

Portanto o planejamento é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados do clube e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos do clube.

Mattos (1975) afirma que: “Planejamento significa elaborar um plano de trabalho ou programa de ação”. Segundo este autor, a elaboração desse plano ou programa exige que:

- a) Sejam fixadas as metas a atingir;
- b) Sejam conhecidos os meios e recursos disponíveis;
- c) Sejam coletados dados, fatos e informações sobre a empresa, campo ou área à qual se destina o plano ou programa; e
- d) Seja analisado todo esse material e feita sua crítica, comparação e classificação.

O processo mais complexo e importante do planejamento estratégico é a formulação e seleção de estratégias.

Vale destacar que, segundo Roche (2002), a origem militar do vocábulo se mantém: *strategos* é o general que conduz o exército na batalha. O objetivo é ganhar a batalha, a estratégia é o caminho eleito para isso.

Apesar da definição formal da estratégia e de suas origens militares gregas, a palavra é usada para descrever comportamentos desejados.

Estratégia é o conjunto de planos que objetivam, juntos, alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de curto, médio e longo prazo da empresa.

As estratégias podem ser planejadas e pretendidas, mas não se deve prender aos planos formais. Praticamente tudo que tem sido escrito sobre formulação de estratégia a descreve como um processo deliberado. Primeiro pensar, depois agir.

Formula-se, então, implementa-se. A ação estimula o pensamento e isso acarreta o surgimento de uma estratégia. Uma idéia leva a outra até que um novo padrão surja.

Estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar o futuro. Uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem. Mintzberg (1994) afirma que no planejamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. Neste estilo de gestão, as decisões estratégicas são tomadas pela alta gerência sem estarem diretamente relacionadas às operações necessárias para implantá-las, ou seja, ocorre um destacamento entre a formulação e a implementação da estratégia.

Por isso é importante no processo de planejamento de clubes de futebol que estes estejam organizados como verdadeiras empresas, com níveis hierárquicos e que cada nível cumpra um papel determinado, sem interferências externas e muitas vezes deixando de lado a paixão que sempre está presente no futebol, mesmo nos cargos da alta diretoria dos clubes.

E uma pergunta poderá surgir: como escolher uma boa estratégia? Existem duas etapas fundamentais em estratégia, a primeira é a identificação dos possíveis caminhos e a segunda é a escolha em si. Cada etapa requer formas de pensamento completamente diferentes. Identificar possíveis caminhos requer um pensamento aberto, subjetivo, envolve a capacidade perceptiva, a intuição. Nos clubes de futebol é necessário que existam profissionais preparados para identificar esses caminhos e elaborar possíveis cenários.

Já para fazer a escolha, é preciso um pensamento mais objetivo, analítico, estudar prós e contras, avaliar os riscos e as vantagens, particularidades dos clubes, dos concorrentes, ter consciência de suas próprias competências. Por tanto, nessa fase é importante que a diretoria dos clubes, juntamente com a comissão técnica e os jogadores estejam focados nos objetivos estabelecidos.

Quanto mais ao longe se consegue enxergar, melhores serão as decisões. Em estratégia isto se chama visão do futuro. Quanto mais elementos existirem para ajudar a vislumbrar esse momento futuro, mais condições se terão para tomar boas decisões estratégicas no presente.

O resgate de planos e estratégias consistentes passa por líderes que permitem a ousadia e o risco e uma equipe com capacidades criativas e coragem para formular propostas inovadoras.

Quanto mais os profissionais se especializarem nas questões do futebol, menor será a probabilidade de erros. Uma decisão equivocada pode implicar prejuízos para um clube ou mesmo para uma empresa que esteja participando como parceira de um time.

Algumas estratégias vitoriosas indicam que o futebol vive um momento de transformação com perspectivas bastante favoráveis, tornando ainda maior a responsabilidade de seus dirigentes. No Brasil, um exemplo claro de mudança de estratégia ocorreu com o ingresso da Parmalat no *marketing* esportivo, patrocinando o Palmeiras. A multinacional italiana uniu duas coisas importantes a primeira foi a criação de uma gestão profissional de administração, que não havia nos clubes a segunda é que a empresa realmente mostrou acreditar no potencial do futebol e, com isso, teve um retorno muito maior.

Nesse difícil processo de seleção de estratégias, a participação de todos os envolvidos deve ser levada em consideração. Se possível um consenso mais amplo sobre quem terá que executar as estratégias escolhidas.

Na realidade os objetivos e estratégias devem ser estabelecidos por aqueles que possuem a legitimidade para fazê-lo. No caso dos clubes de futebol, a sua diretoria, pois foram eleitos ou selecionados para isso. Os objetivos gerais de um clube de futebol uma vez conhecidos, geralmente são aceitos pelo conjunto da organização, com as estratégias nem sempre isso ocorre. O fato é que as estratégias requerem, para sua execução, aspectos que nem sempre podem ser avaliados em sua complexidade somente pelos diretores que já possuem o peso e a responsabilidade de formula-las e seleciona-las. Por isso deve haver a procura de um consenso com os níveis intermediários dos clubes, como a comissão técnica e com os jogadores, que serão os executores.

Segundo Roche (2002) as estratégias possuem quase as mesmas características que os objetivos em uma organização desportiva: específicas e concretas; mensuráveis e avaliáveis; realistas; factíveis; compreensíveis; motivadoras para a organização.

As organizações esportivas podem ter, somente uma ou várias estratégias para desenvolver seus objetivos. Há quatro níveis básicos de estratégias: grande estratégia da organização em seu conjunto; unidades estratégicas de planejamento (no setor público ou nas organizações sem fins lucrativos); estratégias de programas ou serviços; estratégias funcionais (financeiras, de instalações, de pessoal, etc)

Roche (2002) diz que para a organização de procedimentos, é recomendável que sejam propostas estratégias como linhas de atuação que permitirão o desenvolvimento dos objetivos. No entanto, no processo de planejamento estratégico irão aparecer os quatro níveis básicos de estratégias anteriormente citados que deverão ser simplificadas e esquematizadas para serem integradas, de forma coerente, ao plano estratégico da organização.

No caso do futebol o planejamento deve ajudar a antecipar questões e fatos a médio e longo prazo, para com isso tomar decisões e realizar definições, e tentar coloca-las em prática, de forma organizada, levando em consideração todo o contexto em que está inserido. É importante salientar que o planejamento estratégico aplicado nos clubes de futebol deve ser diferenciado ao aplicado em outras organizações públicas e privadas, inclusive quanto à resistência em sua aplicação, na qual, nessas entidades esportivas, é bastante acentuada.

Ackoff (1976) diz que existem também dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. O Planejamento Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto que os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos.

Algumas outras considerações podem ampliar bastante o conceito de Planejamento Estratégico, aproximando-o da administração estratégica, ao moldar a organização aos ambientes favoráveis e problemáticos de relacionamento público por exemplo:

- De acordo com Ansoff (1979) escolher um sistema de administração que enfatize a flexibilidade, isto é, que provoque o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busque a mudança da própria política, que avalie mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho no curto prazo, e que entenda os fundamentos do poder e das características culturais

dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade;

- Já de acordo com Majluf, (1984) ter por objetivo o desenvolvimento de valores corporativos, capacidades administrativas, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos, os quais articulam a tomada de decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis hierárquicos, por meio de todas as linhas de autoridade e funcionais de uma empresa.

Segundo Ansoff (1979) somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua utilizando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo. Voltando um pouco ao passado, vale lembrar que, ainda em 1950, nos Estados Unidos, onde se vivia com profundas influências da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo pode-se observar que segundo Bower (1966, p.52) eram feitas inúmeras projeções de lucro sem muita utilidade. Seguia-se a metodologia do Planejamento a Longo Prazo que não se preocupava com análise ambiental futura mas que se baseava em extrapolações das situações passadas.

E ainda hoje, mais de 50 anos depois, muitos gestores confundem planejamento estratégico com planejamento a longo prazo. Bower (1966) diz que planejamento estratégico e planejamento a longo prazo não são sinônimos. Segundo Majluf, (1984), numa corporação, o planejamento estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

No novo contexto em que estão inseridos os clubes de futebol, se assumindo como verdadeiras empresas no ramo do entretenimento, é importante que ao utilizarem o planejamento estratégico estejam cientes das diferenças entre esta ferramenta de gestão e o simples planejamento a longo prazo.

Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico determina a forma de ser da organização, desde a formulação da filosofia, visão, missão, seus objetivos, suas

metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a sobrevivência da empresa. No planejamento estratégico, identificam-se fatores e potenciais que resultem em vantagem competitiva para a organização num determinado período. Já Oliveira (2006, p.47) aborda o planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Novamente é importante destacar que os clubes de futebol devem utilizar o planejamento estratégico para formalizar a maneira como determinam seus objetivos e se preparam para o futuro, elaborando estratégias baseadas nas análises dos ambientes interno e externo, ou seja, utilizar essa ferramenta de gestão para determinar a direção a ser seguida.

De acordo com Chiavenato (2003) o objetivo do processo de planejamento estratégico é otimizar os resultados da empresa, ou seja, maximizar as qualidades e minimizar as deficiências fazendo uso dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade como forma de avaliar o sistema de gerenciamento adotado.

Sendo que a eficiência busca a otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por um projeto, a eficácia é a capacidade demonstrada pelo projeto de atingir os objetivos e metas previamente estabelecidos e a efetividade deve ser entendida como a capacidade que os resultados do projeto têm de produzir mudanças significativas e duradouras no público beneficiário.

Maximiano (2000), diz que os planos estratégicos podem ter diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação e muitos outros atributos.

Para Ribeiro (2003), o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Que procura responder a algumas questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo deve ser um conjunto de planos altamente flexíveis que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de vários anos.

Esses planos flexíveis devem fazer parte da rotina de um clube de futebol, uma vez que estão sujeitos a constantes mudanças, tanto relativas aos seus

objetivos quanto a disponibilidade de recursos. Por exemplo, um clube que entra em uma competição para ser campeão, mas por diversos motivos acaba lutando contra o rebaixamento, por isso a importância de um planejamento flexível e que tenha um constante acompanhamento. Com base nessa imponderabilidade do futebol, os clubes devem antever a possibilidade da ocorrência de situações inesperadas, para terem em mãos estratégias de atuação a serem utilizadas nos mais diferentes cenários.

Porém, não é isso que se observa na maioria dos clubes de futebol no Brasil. Um dos motivos que podem explicar que nem sempre os atos racionais do planejamento podem ser plenamente aplicados é a estrutura existente no futebol brasileiro, onde o torcedor é o grande público-alvo desse mercado, que direta ou indiretamente afeta as decisões dos dirigentes por diversos meios como por exemplo através de manifestações nos estádios de futebol.

Segundo Ansoff (1979) a premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento, porém não é tão simples, pois a ambiência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes. Segundo Zaccarelli, (1980) o planejamento estratégico só começou a ser entendido como ultrapassado quando se começou a perceber que é impossível planejar com segurança, em uma organização, quando o resultado depende também da reação dos concorrentes.

Para a realização de um planejamento estratégico se requer, de início, uma mudança tanto na filosofia quanto na prática gerencial dos clubes de futebol, pois sua implementação não se dá apenas por meio de modificações no nível técnico dos processos e dos instrumentos decisórios: trata-se de uma conquista estimulada por mudanças conceituais e resulta em novas formas de comportamento, técnicas e práticas de planejamento, controle e de avaliação uma vez que o planejamento estratégico procura suplantat dificuldades para restabelecer o rumo do clube, utilizando-se não só do conhecimento sobre fatores controláveis, mas também dos fatores externos não controláveis, possibilitando diminuir a incerteza e o risco e sensibilizar-se à ambiência externa e interna.

Fischiman e Almeida (1991) conceituam objetivos como sendo os aspectos concretos que a organização deverá lançar para seguir a estratégia estabelecida, como por exemplo, aumentar o faturamento, aumentar a produção, diminuir desperdícios, otimização do processo administrativo e operacional. O planejamento estratégico é um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo, é um planejamento de longo prazo, voltados para idéias que buscam a eficácia da organização.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico nos clubes de futebol, assim como nas demais organizações deve ser contínuo e freqüente, sendo que o que foi definido deve ser seguido, com vistas a atingirem-se os objetivos traçados. Também de fundamental importância, além do planejamento propriamente dito, é a sua execução, na qual será definida a forma e os passos a serem dados, rumo aos objetivos almejados, devendo ser feito sempre um acompanhamento pontual.

Em razão disso o futebol, se bem planejado e organizado pode vir a ser um dos melhores negócios a serem explorados, tanto no Brasil quanto no mundo, pois conta com um público diferenciado, que é fiel ao seu time e que não troca de opção, pois é movido pela paixão, paixão esta que não termina, mesmo com derrotas. Mas é nesse ponto também que se encontra o maior obstáculo ao planejamento nesse esporte: o planejamento, quando existe não é bem executado e nem avaliado, o que faz com que seja pouco explorado o potencial que o futebol, como negócio, inegavelmente possui.

É importante destacar que os autores tratam o planejamento estratégico como um processo em que se faz necessário uma análise tanto do ambiente externo quanto do interno da organização durante a elaboração.

Sendo assim, definida a missão da empresa, parte-se para a análise desse ambiente.

O modelo básico do planejamento estratégico inicia-se com essa análise ambiental chamada de ferramenta *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

De acordo com Tarapanoff (2001), a técnica SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos

de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição em que é possível identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização, contribuindo para a formação da estratégia competitiva da organização.

A análise de SWOT é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, normalmente como uma etapa – análise do ambiente – dentro do planejamento estratégico dentro da organização, após a definição, retificação ou confirmação da missão da organização.

Não há um modelo padronizado, para cada organização é preciso criar um modelo próprio de informações, o qual reflita as suas necessidades informacionais, em termos de medidas quantitativas e qualitativas dos fatores internos e externos.

A aplicação da técnica pode ser feita por indivíduos ou por equipes por meio de técnicas como *brainstorming*, *workshops*, entrevistas estruturadas, ferramentas de modelagem de dados, análise custo/benefício, alternativas de implementação de tecnologia da informação e outras. Com o propósito de facilitar a aplicação do processo de análise SWOT, a organização pode dividir a análise dos ambientes por área de interesse, como *marketing*, finanças e recursos humanos. Para cada área são selecionados os principais itens, os quais serão tratados em conjunto quando da análise consolidada da organização.

O primeiro produto obtido na análise de SWOT é uma listagem dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

A segunda etapa é ordenar, tanto quanto possível, os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante, levando-se em consideração a influência no cumprimento dos objetivos da organização. O resultado é uma visão dos principais fatores que impactam a capacidade de ação da organização e as principais pressões do ambiente externo.

A terceira etapa é construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levantados, para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam uma atenção especial.

Construída e validada, a matriz SWOT será utilizada para a definição da estratégia, que deve levar em conta não apenas a posição atual dos fatores, mas as

expectativas de alteração, a partir de esforços da organização ou de cenários alternativos aplicados ao ambiente.

Com os resultados da análise de SWOT em conjunto com a visão e a missão determinada é estabelecido um caminho, uma estratégia para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente oferece. Esse caminho ou estratégia é o planejamento estratégico, que é composto, ainda, por um plano, objetivos, metas e políticas. O planejamento estratégico organiza, de forma sistemática, os esforços necessários para levar adiante decisões, por meio de medida de resultados frente às expectativas projetadas.

Por tanto é importante para os clubes de futebol, na atual conjuntura em que estão inseridos, olhar para dentro de si buscando conhecer suas forças e fraqueza tendo assim um maior autoconhecimento, e também é necessário compreender melhor o ambiente, analisando os clubes concorrentes, tentando entender melhor as necessidade de seus público-alvo , identificando assim as ameaças e oportunidades que este ambiente oferece.

Maximiano (2000) divide o planejamento estratégico em cinco etapas, sendo elas, análise da situação estratégica, análise do ambiente, análise interna, definição de objetivos e seleção de estratégia.

a) análise da situação estratégica

Segundo Oliveira (2006) a visão e os valores de uma empresa são parte integrante do processo de diagnóstico estratégico que corresponde à etapa inicial do planejamento estratégico. O diagnóstico ou análise estratégica deve retratar da melhor forma possível à situação atual em que a empresa se encontra para que não venha a comprometer o desenvolvimento das etapas seguintes do planejamento.

Sendo a visão parte integrante do diagnóstico estratégico, é de fundamental importância para o alcance de uma melhor qualidade no processo de planejamento estratégico que a mesma seja definida com o máximo de precisão.

Tendo em vista a importância da visão para a qualidade do processo, Almeida (2003) alerta que: a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário determinar tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações.

Ou seja, nessa primeira etapa é importante realizar um diagnostico preciso da atual situação do clube, definir os valores, que irão nortear os passos que ela seguirá, e a missão, que deve determinar o porquê da existência da organização, ou em outras palavras para que ele serve.

É importante que nessa fase do planejamento estratégico o clube de futebol esteja preparado para entender que não está isolado do restante da sociedade, seria interessante que essas organizações esportivas incluam em sua missão e visão valores como responsabilidade social e consciência ambiental. Um clube pode ter como missão por exemplo possuir um time vencedor formando atletas que sejam cidadãos.

b) análise do ambiente

De acordo com Fischman e Almeida (1991), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar a oportunidade e evitar riscos.

Segundo Almeida (2003) para a análise do ambiente interno observam-se os acontecimentos presentes, e a correção das deficiências e o aproveitamento das qualidades só depende da própria empresa, enquanto, as variáveis do ambiente externo força as empresas a se ajustarem às mudanças futuras.

A tarefa de identificação das variáveis do ambiente nos clubes é de responsabilidade do nível estratégico, ou seja, de sua diretoria que deve estudar e mapear as oportunidades e ameaças, enquanto, a identificação dos aspectos internos é de responsabilidade do nível operacional (comissão técnica e jogadores).

Busca-se, nesta etapa, construir uma visão integrada do meio no qual o clube-empresa se insere, como ele tem se mostrado nos últimos anos e as perspectivas para o futuro, os quais são feitos através de cenários, que são descrições de futuros distintos e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem. Os cenários são úteis para:

- unificar as visões de futuro dos gestores, tornando explícitas e comuns as premissas em que se baseiam suas decisões;

- caracterizar prováveis evoluções do mercado e do ambiente competitivo do clube enquanto empresa;
- antecipar oportunidades e ameaças para a organização.

Algumas ameaças como o poder econômico de clubes do exterior, que todo ano contratam centenas de jogadores brasileiros e a violência de alguns grupos de torcedores que afastam pessoas dos estádios nos dias de jogo são historicamente conhecidas no ambiente em que estão inseridos os clubes de futebol.

Mas algumas oportunidades estão surgindo como a criação da time mania, uma loteria criada pelo governo federal para ajudar os clubes a paguem suas dividas existentes na justiça trabalhista e junto ao INSS, nessa loteria os clubes sedem sua marca, que é utilizada pela caixa econômica federal, e recebem uma parte do que é arrecadado com as apostas. Outra oportunidade que surge para os clubes brasileiros é a realização da copa do mundo no Brasil em 2014, evento que atrairá muito investimento de empresas nacionais e internacionais, com isso os clubes que estiverem melhores estruturados tende a receber esse investimentos para, por exemplo construir novos estádios ou modernizar os estádios já existentes.

c) análise interna

A análise interna é realizada levando em consideração os pontos fortes e pontos fracos dentro dos clubes. Os pontos fracos e os pontos fortes são as variáveis controláveis que fazem parte do processo de análise do ambiente interno dos clubes.

De acordo com Chiavenato (2003) a análise de aspectos internos da empresa como avaliação competitiva da organização, recursos organizacionais, arquitetura organizacional, organização por processos, competências essenciais da organização, cadeia de valor e sistema de valor e gestão da qualidade total são de fundamental importância para identificar os pontos fortes e fracos. Para Oliveira (2006, p.102), devem-se considerar, também, os pontos neutros “que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades”.

Existem diferentes formas de identificar os pontos fracos e fortes nos clubes de futebol. Maximiano (2000) afirma que, as principais formas de identificar pontos

fortes e fracos são três: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*.

Segundo Almeida (2003), os aspectos internos são identificados, inicialmente, nos fatores de sucesso de uma empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação.

Esta etapa é importante, pois é nela que a organização busca o auto-conhecimento e pode avaliar sua evolução visando atingir a missão e os objetivos estratégicos do clube, e também identificar suas forças e fraquezas e suas respectivas causas.

O histórico de administrações incompetentes e até desonestas e a falta de estrutura adequada são alguns pontos fracos que podem ser percebidos na maioria dos clubes de futebol brasileiros. Mas essas organizações esportivas também possuem pontos fortes como a medicina, a fisioterapia, a fisiologia e os métodos de treinamento que são reconhecidos como referencia para os clubes de outros países, até mesmo os mais desenvolvidos economicamente.

d) definição de objetivos

A correta identificação e formulação dos objetivos e metas que o clube de futebol deve alcançar é fator fundamental para o sucesso do processo de planejamento estratégico. Segundo Moraes (2001), o objetivo é “um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar. Os objetivos são importantes porque as organizações existem para uma finalidade definida e estabelecida por elas.”

Para Oliveira (2006), o objetivo é “o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

É importante ressaltar que quando um objetivo é alcançado, normalmente se faz necessário o estabelecimento de um outro para que se possa dar continuidade ao processo evolutivo do clube.

Segundo Kwasnicka (1995) os objetivos podem ser divididos pensando em estabelecer uma ordem de prioridades em principais e secundários. E também com a finalidade de estabelecer uma diferenciação hierárquica nesse caso serão definidos cada qual no nível que estiverem sendo formulados e serão nomeados

como estratégicos, táticos e operacionais com o intuito de diferenciá-los em razão do nível de importância que cada qual tem dentro da empresa.

Segundo Maximiano (2000) A influência de forças internas e externas é o que motiva e direciona a criação dos objetivos, que acabam surgindo como resposta às pressões sofridas pela empresa.

Como entidades esportivas os objetivos dos clubes de futebol devem ser geralmente ligados a resultados como conquista de títulos, classificação para campeonatos ou torneios ou subir de divisão nos campeonatos estaduais e brasileiro. Um clube que está na série B do campeonato brasileiro pode ter como objetivo alcançar a primeira divisão, no ano seguinte se esse objetivo for alcançado ele deve-se definir um novo objetivo, como classificação para torneios continentais.

e) seleção de estratégias

Segundo Almeida (2003) uma dos fatores que permite identificar a utilização de estratégias dentro da empresa está na sua capacidade de interferir diretamente ou indiretamente em todas as áreas da empresa.

Para Oliveira (2006) estratégia é “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, o desafio e a meta.”

Constantemente, as estratégias adotadas devem ser reavaliadas através do controle dos resultados para que seja possível realizar ajustes em tempo oportuno.

Diversas estratégias vem sendo adotadas pelos clubes de futebol, algumas apresentam resultados positivos mas outra não. Desde a década de noventa alguns clubes de futebol do país utilizaram estratégia de parcerias com empresas privadas ou grupos de investidores, geralmente do exterior. Mas essas parcerias geralmente apresentam resultados positivos apenas a curto prazo, como no caso do Sport Club Corinthians Paulista que no ano de 2005 firmou parceria com um grupo de investidores, que financiaram a construção de uma grande equipe que no ano seguinte conquistou o título do campeonato brasileiro mas que em 2007 não conseguiu manter a trajetória de conquistas e passou a ser praticamente inexistente além de não investir na estrutura do clube nem na revelação de novos atletas.

Estratégias de marketing também são muito utilizadas pelos clubes brasileiros que tem com o patrocínio uma de suas maiores fontes de renda mas os clubes de

futebol no Brasil devem fundamentar suas estratégias de marketing nas três macro-receitas de qualquer entidade desportiva: sua Marca, seu Estádio e a Mídia. A exploração comercial de sua marca é uma receita muito importante para clubes de futebol, visto que a marca da entidade é o que une seus milhões de torcedores e seus patrocinadores. Assim, os clubes devem desenvolver projetos estratégicos com seus patrocinadores e parceiros comerciais, visando além da ampliação da visibilidade das marcas das empresas interessadas na cobertura de mídia da entidade, também um retorno comercial efetivo, além é claro de grandes oportunidades de relacionamento. Uma das maiores receitas em clubes de futebol é seu estádio, epicentro do seu negócio, visto que seus jogos e todo o caráter empresarial atrelado a sua marca devem estar alinhados com os jogos em casa do clube.

Após cumprir-se estas cinco etapas é necessário estabelecer uma data limite para a conclusão do plano estratégico, é preciso estabelecer um cronograma que indique desde a implantação até a conclusão do planejamento. O cronograma deverá também definir quem será responsável por cada tarefa, ou seja, quem será o coordenador do planejamento estratégico. O Coordenador do planejamento estratégico funciona também como catalizador do processo, onde ele intervém nas idéias que podem estar na cabeça das pessoas, provocando uma reação que as faz acontecer, é também um facilitador do processo da realização do planejamento.

As atividades de um planejamento estratégico podem variar de uma organização para outra, mas as etapas são basicamente as mesmas, mesmo para os clubes de futebol brasileiros. As atividades a serem realizadas em um plano estratégico deverão ser adequadas ao clube, para que não se tornem um peso para a organização. É preciso definir bem as atividades e também quem e quando irá realizar.

3 CONCLUSÃO

Com esta monografia foi proposta uma reflexão sobre a maneira como estão sendo geridos os clubes de futebol brasileiros, um estudo sobre o planejamento estratégico, sua estruturação, suas definições e como esta ferramenta de gestão pode auxiliar na administração de clubes de futebol no Brasil.

Esse assunto é viável por ser discutido e analisado por meio de várias teorias elaboradas a respeito do planejamento estratégico e por abordar assuntos importantes como: planejamento, estratégias, análise do ambiente e objetivos e como estes se aplicam aos clubes de futebol brasileiros.

Para tanto foi apresentado ao longo do trabalho a estrutura dos clubes de futebol, que vêm tendo que se transformar em verdadeiras empresas, mas ainda possuem particularidades que os diferenciam das organizações tradicionais e os tornam entidades muito difíceis de serem administradas, e também alguns conceitos de planejamento, estratégia, análise SWOT e do planejamento estratégico propriamente dito, além de abordar as etapas que devem ser seguidas para a formulação e implantação desse planejamento nos clubes de futebol.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado nesta monografia, pois de forma genérica foi demonstrado como o planejamento estratégico pode ser importante na gestão dos clubes de futebol tendo em vista que com o auxílio dessa ferramenta essas organizações esportivas podem se planejar de uma maneira mais formal, atingindo assim seus objetivos. Entende-se ainda que as teorias que envolvem o planejamento estratégico são geralmente aplicadas em organizações tradicionais e sua aplicação tendem a sofrer certa resistência, o que deve ser potencializado nos clubes de futebol. Sendo assim para aplicar o planejamento estratégico nos clubes de futebol é necessário que se respeite as particularidades dessas organizações que devem estar preparadas para mudanças.

Assim sendo foi constatado que o planejamento estratégico pode ser uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem de um clube uma vez que compreende desde a avaliação do ambiente até a definição de estratégias.

Com a realização deste trabalho foi possível chegar a conclusão de que a implantação do planejamento estratégico nos clubes de futebol pode ser de grande importância para o clube entender melhor o ambiente no qual está inserido, podendo prever acontecimentos, estando assim preparado para possíveis ameaças e conseguindo aproveitar as oportunidades que possam surgir. Com essa ferramenta os clubes de futebol também irão atingir um maior grau de auto-conhecimento, analisando melhores seus pontos fortes e suas fraquezas.

Outra importante contribuição do planejamento estratégico aos clubes de futebol é a definição de sua missão, sua visão e seus valores. Pois com essas definições os clubes terá uma análise mais conceituada do por que de sua existência, poderão definir de forma clara aonde pretendem chegar, além de entender o que eles necessitam para alcançar seus objetivos.

O planejamento estratégico deve fixar um ou mais grandes objetivos ambicionados pela direção dos clubes de futebol. Por isso envolve as questões macro, de natureza geral, mas que deve possuir objetivos reais e prazos compatíveis para se chegar a eles, levando-se sempre em consideração os fatores tempo, dinheiro, estrutura e recursos humanos.

Por isso o desenvolvimento do planejamento estratégico deve ser efetuado com a criação de planos para as várias metas fixadas, tanto em nível gerencial quanto em nível operacional. Devido à heterogeneidade dos objetivos propostos é importante que os clubes de futebol deleguem poder às pessoas que irão executar os planos elaborados pela direção, mesmo porque esses planos não afetarão apenas o futebol mas também áreas como administração, marketing, tecnologia e saúde.

Com a realização deste trabalho foi possível identificar também que existem dificuldades claras para a implantação do planejamento estratégico nos clubes de futebol brasileiros, mas que essa ferramenta de gestão pode ser de grande importância no processo de modernização e adaptação às novas realidades em que essas entidades se encontram.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro, 1976.
- AIDAR, Antonio Carlos Kfourir & LEONCINI, Marvio Pereira. **A nova Gestão do Futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ALMEIDA, Martinho Isnard. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel 2. ed. São Paulo : Atlas, 2003.
- ANSOFF, Igor H. **Planejamento Estratégico**: Formulação, Implantação e Controle. Livros Técnicos e Científicos. 1ª ed. Rio de Janeiro, 1979.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. **Implantando a Administração Estratégica**. - 2a ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.
- BRUNORO, José Carlos & AFIF Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CARRAVETTA, Elio. **Modernização da gestão no futebol brasileiro**: perspectivas para qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.
- CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, A. L. A **organização cordial, ensaio de cultura organizacional do grêmio Gaviões da Fiel**. Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p.40-54, 1995.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martino Isnard Ribeiro de, **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HELAL, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- HELAL, R **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MAJLUF, Nicolás S. ***Strategic management: an integrative perspective.*** **Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivos.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela sela do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, Anna Maris. **Iniciação ao Estudo de Administração.** 2. ed. São Paulo : MAKRON Books, 2001.

MURAD, M. **Dos pés a cabeça: elementos básicos de sociologia do futebol.** Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial:** Uma abordagem empreendedora. - 2a ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. et alli. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol.** Campinas: UNICAMP, 2000.

RIBEIRO, José L. D. **Planejamento Estratégico e desdobramento das diretrizes.** Apostila. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

ROCHE, Fernando Paris. **Gestão desportiva:** Planejamento estratégico nas organizações desportivas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva** Brasília: Editora UnB, 2001.

ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1980.